

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – SA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO -
CEPPAD

JOÃO GUILHERME BRAGA HASSE

**DESBUROCRATIZAÇÃO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO
SUPERIOR**

Curitiba, 2015

João Guilherme Braga Hasse

**DESBUROCRATIZAÇÃO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO
SUPERIOR**

Artigo apresentado ao curso de MBA em Gestão da Qualidade, como requisito parcial para conclusão do curso.

Orientador: Prof. Roberto Cervi

Curitiba, 2015

RESUMO

A desburocratização contribui para a celeridade das operações nas instituições públicas de ensino, permitindo assim a prestação de serviços com maior qualidade e melhor aproveitamento dos recursos disponíveis. Desta forma o objetivo do presente artigo é demonstrar que uma instituição pública de ensino superior do estado do Paraná que adota práticas que diminuem a burocracia e apresenta maior desempenho de suas funções administrativas. Há um breve detalhamento dos procedimentos adotados e de algumas melhorias alcançadas. A metodologia utilizada foi o estudo de caso com abordagem qualitativa. Os dados demonstram que uma instituição que desburocratiza seus processos obtém ganhos com tempo e redução de papel, além de um ambiente de trabalho propício ao dinamismo e eficiência.

Palavras chave: Burocracia, Desburocratização, Eficiência

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo aborda os inúmeros aspectos da burocracia, principalmente em instituições públicas, apresentando suas origens e consequências para a sociedade assim como indica as maneiras de se amenizar o impacto dessa burocratização a todas as pessoas afetadas pelo processo através de ideias e projetos que visam diminuir o fluxo operacional para que se atinja o maior grau possível de eficiência nos serviços prestados.

Apresenta-se a rotina administrativa de departamentos distintos, porém interligados, de instituição pública de ensino superior no estado do Paraná e como a implantação de procedimentos menos burocráticos contribuíram para a agilidade e eficiência na tramitação de processos e atendimento às necessidades do público interno. Optou-se pelo estudo da implantação somente em alguns departamentos devido ao tamanho da instituição escolhida e suas inúmeras unidades, o que dificultaria e tiraria o foco principal do trabalho proposto.

2. PROBLEMA

O efeito da aceleração da tramitação de processos administrativos de solicitação de recursos orçamentários.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo Geral

Reduzir de maneira significativa o tempo gasto com tramitação de processos administrativos.

3.2 Objetivos Específicos

- Dar mais celeridade ao atendimento de pedidos de recursos orçamentários em instituição pública de ensino superior.
- Diminuir o uso de papel e processos físicos
- Implantar sistema que utilize a intranet como meio de requisição e atendimento aos pedidos de recursos orçamentários.

4. REVISÃO DE LITERATURA

4.1 BUROCRACIA

Para compreender o que é burocracia é necessário conceituá-la, e conforme Motta (1988) o termo tem sido utilizado em vários sentidos como para designar uma administração racional e eficiente ou o seu contrário, para designar o governo de altos funcionários ou simplesmente organização. A burocracia pode ser associada de forma geral com poder e controle a medida que ela é uma estrutura social que direciona as atividades coletivas sob a responsabilidade de um aparelho impessoal hierarquicamente organizado, tendo como dever agir segundo critérios impessoais e métodos racionais.

Burocracia também pode ser conceituada como o controle do aparelho administrativo no conjunto da vida pública ou dos negócios privados e caracteriza-se pela sua vinculação às normas e instruções estabelecidas. Muitas pessoas têm uma ideia negativa da burocracia quando essa lhes vêm a

mente, pois normalmente é associada a processos lentos, demorados e ineficazes. Entretanto para alguns estudiosos essa mentalidade é característica dos leigos que não entendem a burocracia moderna como um modo eficiente de administração tanto na esfera pública quanto na privada.

Para WEBER (1994), a burocracia em sua forma moderna, baseada na razão e no direito, emerge com o capitalismo avançado e com o surgimento do Estado moderno. Com isso é possível identificar o nível de burocratização do Estado contemporâneo e sua tendência em gerar constantemente novas organizações burocráticas. Como parte da sociedade, de acordo com MOTTA (1988) “o Estado é uma estrutura jurídico-institucional, isto é, uma organização baseada no direito, que se sobrepõe ao conjunto das demais partes da sociedade”.

A tendência da burocratização é se generalizar a todos os setores da vida social e a forma como as coletividades são administradas pela burocracia é chamada de burocratismo. O burocratismo tem três fontes principais que podem nascer na produção, com sua concentração em poucas grandes unidades cuja racionalização do trabalho gera o aparecimento de um aparelho administrativo que tem como função gerir a empresa e suas relações com o resto da economia. Outra fonte está no Estado como conhecemos hoje: um instrumento de controle e administração de vários setores da vida social e que vem aumentando cada vez mais por parte do Estado o número de pessoal e suas funções para que esse controle torne-se cada vez mais abrangente.

Além das fontes citadas acima, temos a terceira que vem do crescimento das organizações políticas e sindicais, o que confirma cada vez mais a abrangência da burocracia que tende a atingir a economia, política, cultura e até mesmo o lazer.

Outra característica da burocracia é a separação entre os que executam e os que planejam, organizam, dirigem e controlam. Em outras palavras é a separação entre o trabalho manual e o trabalho intelectual, explicada pelas diferentes formas de cooperação, em que indivíduos trabalham em conjunto para atingir determinado objetivo de processos aos quais estão inseridos.

Essa organização burocrática, a mais formalizada dentro do sistema social, é quem define a conduta e as relações entre os seus participantes, e a sociedade moderna é uma sociedade de organizações. Os participantes dessa

organização aprendem a conduta a ser seguida tendo a família como instituição central nesse processo, porém com grande responsabilidade da própria organização. Nesse aprendizado incluem-se também as empresas, produzindo bens e serviços centralizando-se assim na sociedade, além de produzirem modos de pensar e formas de comportamento.

Outra forma de constituição de organização são as escolas, começando desde muito cedo a preparação de pessoas para funções determinadas no sistema produtivo através da transmissão de modelos sociais já existentes, com certa tendência a legitimar ou condenar condutas específicas e todo esse processo é contínuo, começando até antes da entrada nesse sistema social através de valores e normas em conformidade com comportamentos aceitáveis em organizações burocráticas.

Para MOTTA (1988), o Estado como organização burocrática tem os seguintes elementos constitutivos:

- Uma elite política, que geralmente se confunde com a classe dominante e nela se recruta.
- Um corpo de funcionários hierarquicamente organizados, que se ocupa da administração
- Uma força pública, que se destina não apenas a defender o país contra o inimigo externo, mas principalmente a manter a ordem vigente interna.

O Estado é, portanto, a um só tempo, burocracia civil e militar e como tal pode ser definido como uma organização burocrática de estrutura dominante que constitui-se de uma elite dirigente, de um funcionalismo civil e de um funcionalismo militar, dotada de poder de legislar e de tributar. Essa dominação legal do Estado amparada por um aparato administrativo também é uma das características da burocracia, e seus funcionários chamados de burocratas. Esses por sua vez acreditam nas leis e na ordem legal e todas as suas ações, relações internas e posições são estabelecidas por regras que independem das pessoas. Essas regras que distinguem a burocracia estruturam uma hierarquia formada por uma pirâmide de cargos assim como estabelecem os deveres e direitos de cada cargo, as formas de recrutamento e seleção de novos funcionários e toda a rotina administrativa.

Pode-se dizer que a sociedade organizacional, uma vez originada na produção e no Estado, é a sociedade da burocracia expandindo-se para todas as esferas da vida social.

4.2 DESBUROCRATIZAÇÃO

Desburocratização nada mais é do que a eliminação ou redução da burocracia, agindo de forma que a atuação de empresas/instituições privadas ou públicas tornem-se mais eficientes.

O fenômeno da burocratização teve suas manifestações iniciais em meados da segunda metade do século XIX, quando os debates entre centralização versus descentralização política se intensificaram. Havia a preocupação com as consequências prejudiciais que a centralização administrativa poderia trazer para o bom funcionamento da administração pública. A centralização administrativa, diferente da centralização política que é o estado forte, produz a lentidão dos processos decisórios através das engrenagens do governo, papéis, procedimentos e controles.

Há alguns fatores, que combinados, impedem a permanência e estabilidade das reformas administrativas. Entre esses fatores podemos destacar a forte e já citada centralização administrativa além do formalismo jurídico que direciona para a idealização de instituições a partir de uma visão estritamente legal. Essa visão é muito bem percebida até mesmo na nossa formação federativa, estabelecida assim de forma constitucional e não pela funcionalidade efetiva de estados e municípios. Até mesmo a nossa noção de democracia se dá mais pelo o que diz a Constituição por meio de uma série de direitos do que pelo bom funcionamento das instituições democráticas.

Outro fator determinante é na falta de confiança nas relações do governo com o cidadão e a sociedade, pois há a ideia de que o cidadão está constantemente buscando um serviço público para obter vantagens e não direitos. Essa suspeita recaída sobre o cidadão é que gera tantas leis e regulamentos que mais parecem o tratar como um criminoso pronto para o próximo golpe. É essa desconfiança que gera tanta formalização por meio de documentos, certidões e autenticações fazendo-os mais importantes que a realidade objetiva.

No início dos anos 1930 o processo político encaminhou para uma forte descentralização política, com o poder político sendo repassado para as províncias sob a forma de consolidação de oligarquias e coronelismo. O Estado Novo, de 1937 a 1945 deu início a um novo ciclo de centralização política pelo governo federal e na mesma proporção, de enfraquecimento do poder estadual e municipal.

A primeira tentativa de descentralização administrativa veio das autarquias em um período rico de iniciativas governamentais, constituindo-se numa tentativa de resolver o dilema de conciliar o centralismo político imprescindível ao regime autoritário com a descentralização administrativa. Foi uma iniciativa para tentar trazer ao setor público uma administração gerencial.

Entretanto a preocupação em diminuir a burocracia e a centralização administrativa surgiu no final dos anos 70 no Brasil. Em 18 de julho de 1979 foi criado o Decreto nº 83.740 que instituiu O Programa de Desburocratização durante o Governo Militar. O programa tinha entre seus objetivos reduzir a interferência do governo na vida do cidadão e das empresas, melhorar o atendimento dos usuários do serviço público, e dar celeridade nos casos em que a intervenção governamental era necessária, através da descentralização das decisões, a simplificação do trabalho administrativo e a eliminação de formalidades e exigências que causavam mais onerosidade em detrimento dos ganhos sociais e econômicos.

Para tal programa foi designado o então Ministro Hélio Marcos Pena Beltrão da pasta da Previdência Social, e da Desburocratização no Governo Figueiredo. Beltrão adotou várias medidas desburocratizantes e ao término do Programa Nacional de Desburocratização deixou, entre as conquistas sociais, o Estatuto da Microempresa e os Juizados de Pequenas Causas, ambos aprovados em 1984 e existentes até os dias atuais.

Porém a partir da década de 90, com a extinção do Ministério ao qual Beltrão estava vinculado e o fim do regime militar o programa foi praticamente desativado, e com a revogação do decreto, em 2004, houve certo retrocesso ocasionando perdas em relação ao que já havia sido conquistado além de medidas desburocratizantes que nem chegaram a ser implementadas.

Após a revogação do Decreto 83.740, foi instituído o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, através do Decreto

5378 de fevereiro de 2005, que tinha o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados e o aumento da competitividade do País. O GESPÚBLICA é um programa vinculado à Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Não obstante, o nome de Hélio Beltrão ainda continua à frente da busca pela desburocratização através do Instituto que leva o seu nome. Criado em julho de 1999, o Instituto Hélio Beltrão (IHB) define-se como “uma entidade sem vinculação político-partidária, que tem por objetivo contribuir para o aperfeiçoamento da administração pública e propor iniciativas que reduzam a interferência indevida do governo na vida do cidadão e da empresa. Além disso, busca a promoção da ética como instrumento de gestão nos setores público e privado”.

4.3 INTRANET

Ao longo da história a sociedade foi marcada por avanços tecnológicos que nunca deixaram de absorver a informação e o conhecimento. No final do século do século XX ocorreram mudanças com forte influência das tecnologias digitais, sempre embasando as tecnologias de informação e comunicação, contribuindo assim para que se pensasse em novas formas de organização social. Com isso, as últimas décadas vêm se caracterizando por significativa transformação e ampliação no campo tecnológico com repercussões diretas no modo como a sociedade se configura e as organizações em seu interior fazem parte deste processo e vêm se transformando como parte deste conjunto social.

É interessante pensar que além de todas as tragédias e mortes trazidas pelas guerras, com elas também vieram muitos avanços tecnológicos. É o caso da internet, que inicialmente foi usada durante a guerra fria entre os anos 1960 e 1970 pelo governo norte americano, que tinha o projeto de um sistema capaz de trocar informações entre os computadores de diferentes bases militares, preservando os dados mesmo em casos de ataque nuclear. Surgia então a ARPANET, antecessora da internet. Depois que esse sistema mostrou-se de grande valia, a ideia seguinte foi usar a internet para ligar universidades, possibilitando transmissões de dados de forma segura, eficaz e rápida.

Aqui no Brasil a internet teve seu início em 1988, após a conexão do Laboratório Nacional de Computação Científica (LNCC), no Rio de Janeiro, estabelecida com a Universidade de Maryland.

A necessidade de informação e transmissão de dados de forma rápida e eficiente, fez surgir para a realidade cotidiana o que atualmente chamamos de internet. Hoje qualquer organização tem um computador conectado a internet.

Ela faz a interligação entre computadores, utilizando protocolos de internet, através de um conjunto de redes locais espalhadas pelo mundo. A internet é uma das melhores formas de pesquisa hoje encontrada, de fácil acesso e capacidade de assimilação do que é buscado.

Cada vez mais as empresas buscam centralizar as informações e reduzir custos através de métodos de comunicação interna e nesse cenário é que a intranet possibilita tudo o que a própria internet dispõe. O que diferencia ambas é que a intranet é restrita a determinados públicos. No caso de empresas, o acesso à intranet é limitado somente aos colaboradores por meio de *logins* e senhas e geralmente é feito em um servidor local em uma rede local chamada de LAN, sigla da língua inglesa que significa Local Area Network (rede de acesso local) instalada na própria empresa.

A transmissão da informação e comunicação interna, como estratégia de comunicação organizacional, é auxiliada pela chegada de novos meios e instrumentos que vem modificando a forma de comunicação interna nas organizações. Esses meios e instrumentos pertencem a inúmeros níveis de tecnologia, atendendo tanto às demandas tradicionais quanto às mais avançadas.

Entre essas tecnologias que vem sendo inseridas de forma cada vez mais crescente nos ambientes profissionais está a intranet. A intranet é *“uma rede de computadores conectados que ‘conversam’ entre si usando os mesmos protocolos utilizados na Internet. As intranets são redes particulares configuradas para serem utilizadas por empresas(...) Em essência, as intranets são miniversões da Internet, mas de caráter privado”* (FRONKOWIAK, 1998). Ela propicia uma comunicação interna integrada por meio de fluxo de dados constantes como documentos centralizados, formulários, notas, etc. Com isso ganha-se em tempo e velocidade na distribuição das informações.

O conceito de intranet é relativamente novo para as empresas, a despeito do uso inicial da intranet ter sido vinculado à área de processamento de dados, elas passaram a se utilizar desse sistema como um novo meio de comunicação interna. Segundo BENETT (1997), *“o termo ‘intranet’ começou a ser usado em meados de 1995 por fornecedores de produtos de rede para se referirem ao uso dentro das empresas privadas de tecnologias projetadas para a comunicação por computador entre empresas”*

5. METODOLOGIA

Utilizou-se para elaboração desta pesquisa a metodologia do estudo de caso com abordagem qualitativa. Para (Godoy, 1995) O enfoque qualitativo apresenta algumas características, entre elas destaca-se: o pesquisador é o instrumento-chave, o ambiente é a fonte direta dos dados, não requer o uso de técnicas e métodos estatísticos, têm caráter descritivo, o resultado não é o foco da abordagem, mas sim o processo e seu significado, ou seja, o principal objetivo é a interpretação do fenômeno objeto de estudo.

6. DESCRIÇÃO DO CASO

O projeto de desburocratização teve início na metade de 2014 com a participação de departamentos e pró reitorias envolvidos em todas as fases do fluxo administrativo no que tange somente ao pedido e atendimento de solicitações de recursos orçamentários que visam atender às execuções financeiras das despesas de custeio e de capital, assim como as transferências de recursos entre as diversas unidades da instituição de ensino. Ao longo do ano discutiu-se o sistema que era utilizado pelo departamento que planeja os orçamentos da instituição, pois como a empresa que desenvolvia a ferramenta responsável pelas informações lançadas, como pedidos de recursos e transferências era terceirizada, surgiu a preocupação de que caso ela deixasse de prestar o serviço devido a não renovação do contrato ou falência, a instituição tomadora do serviço ficaria desamparada e em questão de tempo todo o sistema entraria em colapso, já que não possuiria mais suporte técnico.

Com isso foi identificada a necessidade de um sistema de informação que desse suporte satisfatório para as unidades orçamentárias atenderem de

maneira mais efetiva as demandas de compras e execução orçamentária. Era fundamental a integração desse sistema aos sistemas já existentes, como o de gestão de contratos e convênios, registros de pessoal e fornecedores, além dos sistemas de execução orçamentária, de gestão de compras e gestão de arrecadação que estavam em fase de análise. Para o início da implantação do novo sistema foi necessário definir condições, prazos, riscos, impactos de cada ação e escopo conforme ilustração da tabela 1, abaixo.

Tabela 1 – Etapas do planejamento para implantação do novo sistema

Nº	Condição	Data Limite	Consequência	Ação	Monitoramento	Probabilidade	Impacto	Classificação
1	Não conseguir atingir os Requisitos de performance	Fase de Construção	Insatisfação do Cliente, Atraso no projeto.	Revisar especificação Técnica do produto	Analista e desenvolvedor Através dos testes	Moderado	Alto	7
2	Deficiência de capacidade Técnica da equipe	Fase Análise e Projeto	Atraso no projeto, Insatisfação do cliente.	Realizar treinamentos	Gerente do projeto	Moderado	Alto	6
3	Falta de recurso humano para alocar ao projeto	Concepção	Inviabilidade do projeto	Solicitar recursos humanos	Gerente do projeto	Moderado	Muito Alto	7
4	Saída de recurso humano alocado no projeto	Fase de Análise e projeto, construção	Atraso no projeto, Inviabilidade de entrega no prazo.	Solicitar recursos humanos	Gerente do projeto	Moderado	Muito Alto	7
5	Despriorização por parte da administração em detrimento de outro com maior grau de importância	Todas as fases	Insatisfação do Cliente, Atraso no projeto.	Readequação da prioridades	Gerente do projeto	Moderado	Muito Alto	7
6	Mudanças drásticas de requisitos no decorrer do projeto	Fase Análise e Projeto	Atraso ou inviabilidade do projeto	Revisão e aceite dos documentos de visão e requisitos pelo cliente	Gerente do projeto	Moderado	Alto	6
7	Falta de colaboração do solicitante do projeto nas fases que for requerido	Todas as fases	Atraso ou inviabilidade do projeto	Ciência e comprometimento expresso do cliente desde o documento de visão.	Gerente do projeto	Moderado	Alto	6

Fonte: O autor

A tabela acima detalha as fases, condições que poderiam ocorrer durante a implantação do projeto, data limite para execução de cada fase e suas consequências, as ações a serem tomadas para cada uma delas, o

responsável por monitorar cada fase, a probabilidade de efetivação assim como o seu impacto e a classificação de cada fase.

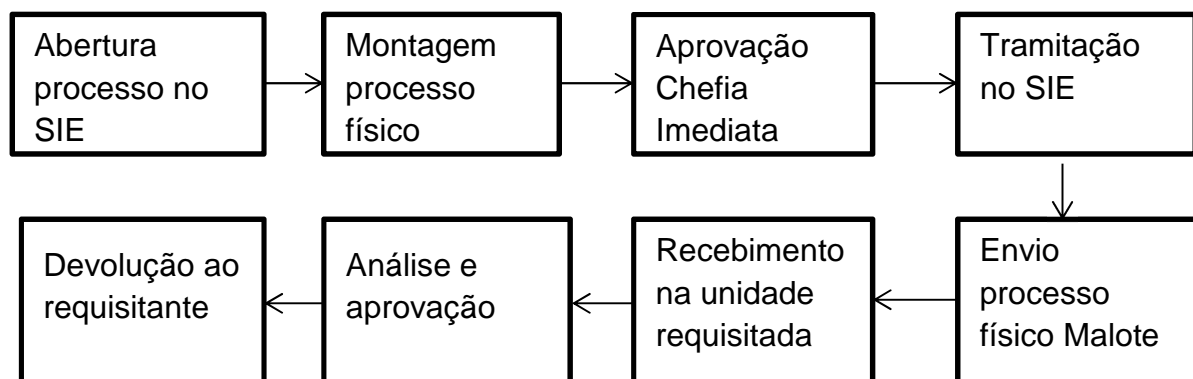
Além disso, foram estudadas maneiras de dar mais celeridade a todo o processo citado, além de diminuir o uso excessivo de papel e o tempo gasto com toda a tramitação que envolve o processo. Como resultado dessas reuniões entre as partes interessadas, chegou-se ao modelo hoje adotado que utiliza a intranet como ferramenta de auxílio.

Anteriormente, para as solicitações de recursos, cada divisão e departamento após prévio levantamento dos recursos necessários para atender às necessidades relativas a cada um, montavam processo administrativo com informação ou ofício justificando e detalhando os motivos pelos quais os recursos orçamentários se faziam necessários, indicando quais os elementos de despesas cuja dotação orçamentária seria destinada.

Ao tempo gasto para a elaboração desse processo físico, eram somados a sua criação com número sequencial no Sistema de Informações para o Ensino (SIE), montagem de sua capa, preenchimento da etiqueta com dados pertinentes ao pedido, numeração das folhas, tramitação via sistema no SIE para o Departamento responsável pela alocação dos recursos e despacho do processo físico via malote. Dependendo do horário em que o servidor enviava o processo físico para a Divisão encarregada de distribuí-lo, o mesmo chegava ao seu destino somente no dia seguinte, pois os operadores de malote saem para executar o serviço de entrega e recolhimento dos processos em horários já pré-determinados.

Com os despachos efetuados às sextas-feiras pode-se concluir que o tempo gasto nesse procedimento poderia levar mais de dois dias considerando-se que a entrega do processo seria concluída somente na segunda-feira da semana seguinte. Além de toda a parte logística havia a operacional do departamento que analisa e aprova cada pedido, verificando a disponibilidade orçamentária para posterior possível liberação com a anuência do seu ordenador de despesas, como pode-se verificar na figura 1.

Figura 1 – Fluxo Operacional para solicitação de Recursos Orçamentários



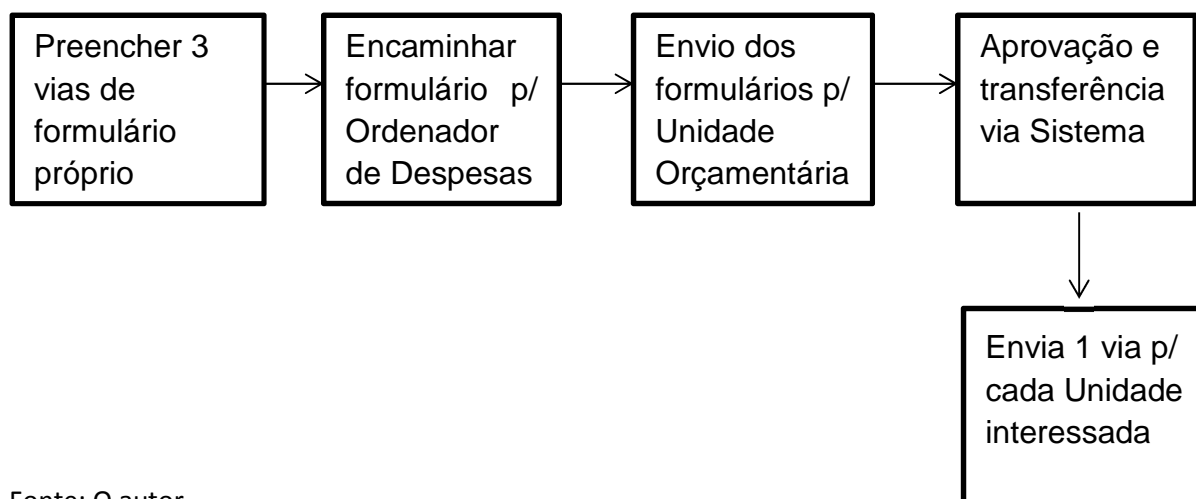
Fonte: O autor.

A figura acima representa o início e o fim do processo para requisição de recursos orçamentários, demonstrando cada etapa do fluxo operacional e suas características burocráticas.

Após esse fluxo operacional, havia ainda a devolução do processo da unidade requisitada para o requisitante, o que poderia acarretar em mais de um dia entre o recolhimento e entrega do processo físico, conforme motivos acima citados. Somente após terminado todo o fluxo descrito é que o requisitante dava continuidade ao trabalho cujo andamento dependia do atendimento à solicitação de recursos.

Cabe ainda ressaltar que além do processo supracitado, havia os pedidos de transferências de recursos que deveriam ser solicitados em formulário próprio à unidade responsável pelo ato orçamentário, preenchido em três vias, cujo processamento era efetuado diretamente pela própria requisitada em sistema utilizado para as execuções financeiras, através de uma Nota de Dotação (ND), após verificação da existência de crédito orçamentário disponível. Processada a transferência, as segundas e terceiras vias eram enviadas às unidades interessadas devidamente informadas. Conforme figura 2.

Figura 2 – Fluxo Operacional para Transferência de Recursos



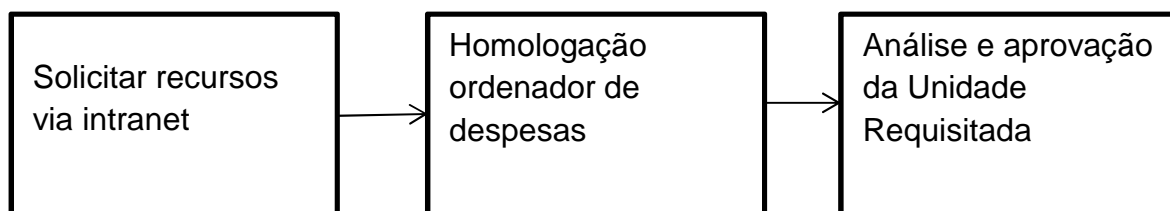
Fonte: O autor

Como demonstra a figura acima, a forma de envio e recebimento dos formulários de transferências eram as mesmas para solicitação de recursos e com os mesmos prazos de atendimento, entretanto a diferença entre elas era de que para as transferências não havia a necessidade de abrir e montar um processo administrativo.

Após reuniões e pesquisas junto à Central responsável pelos softwares usados pela instituição, chegou-se ao modelo hoje adotado em que todo o procedimento anteriormente utilizado deu lugar ao sistema implementado na intranet, substituindo o papel pela digitalização e informatização dos processos. O modelo, precedido de vastos estudos, tem simples aplicabilidade mas ganhos significativos em tempo e praticidade.

O novo sistema permite que o requisitante, após identificada a necessidade de sua Unidade, solicite via intranet os recursos aos quais fará uso, informando apenas o plano de trabalho, fonte de recursos, elemento de despesas, e Unidade solicitante, além é claro do montante necessário. Após esse procedimento basta o Ordenador de Despesas homologar e a Unidade requisitada, após verificação da disponibilidade, aprovar. Dado o início do fluxo, é possível que ele tenha a sua finalização em questão de minutos, dependendo é lógico, que todas as partes envolvidas estejam conectadas e atentas aos novos pedidos, como demonstra a figura 3.

Figura 3 – Novo Fluxo Operacional para solicitação de Recursos

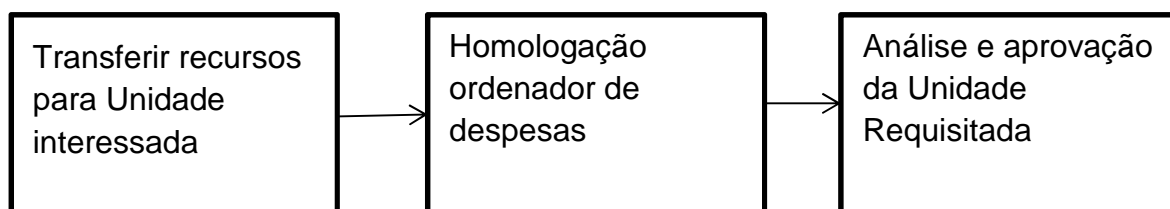


Fonte: O autor

A figura acima mostra que ao se comparar somente as etapas do procedimento adotado percebe-se clara vantagem no que diz respeito ao tempo necessário para completar-se o ciclo burocrático.

Assim como na solicitação de recursos, as transferências entre as unidade também foram otimizadas, reduzidas igualmente para apenas 3 etapas, desde envio do pedido até a sua finalização, como demonstra a figura 4.

Figura 4 – Novo Fluxo Operacional para Transferências de Recursos.



Fonte: O autor

A figura acima demonstra a redução de tempo para as transferências de recursos em comparação ao processo antigo, diminuindo o fluxo em quase pela metade, pois a transferência se realiza quase que imediatamente, em tempo real caso todos os responsáveis pela homologação de cada etapa estejam conectados, sem precisar do fluxo do processo físico assim como não depender dos horários de funcionamento do setor de malotes, responsável pela distribuição de documentos entre departamentos de toda a instituição.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo buscou demonstrar como a burocracia, que atua no controle do aparelho administrativo no conjunto da vida pública ou dos negócios privados, pode ser um entrave para instituições públicas de ensino na excelência do exercício de suas principais atribuições. Na iniciativa pública há que se seguir regras bastante rígidas, sempre pautadas em leis, o que dificulta qualquer tentativa de mudança por parte dos gestores e o excesso de burocracia pode estimular a corrupção, pois usando como exemplo uma instituição privada, é caro e complexo formalizar uma empresa, o que gera o aumento do grau de informalidade, que por sua vez contribui para um ambiente favorável para a prática de atos ilícitos.

Pode-se observar que no caso de uma instituição pública de ensino a eliminação de papel, trâmites físicos e demais formalidades que constituem um processo podem ser substituídos por sistemas próprios de informação e transmissão de dados como a intranet, e no mundo atual cada vez mais informatizado não há como fugir dessa realidade.

Como sugestão para estudos futuros, sugere-se aplicar a comparação com outras instituições de ensino público ou privado, visando medir de forma mais clara os índices de desempenho de cada uma.

REFERÊNCIAS

BELTRÃO, Hélio. "Programa nacional da desburocratização." *Revista de Administração Pública* 15.3 (1981)

BENETT, Gordon. *Intranets: como implantar com sucesso na sua empresa*. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

FRONKOWIAK, John W. *Intranet para leigos*. São Paulo: Berkeley Brasil, 1998

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, 1995.

INSTITUTO HÉLIO BELTRÃO. Disponível em: <
http://www.desburocratizar.org.br/ihb/publicacao/publicacao_list.asp?Cod_Canal=2>.
 Acesso em: 15 de setembro de 2015.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes. **O que é burocracia**. Abril Cultural/Brasiliense, 1985.

SANTANA, Enaege Dalan; PIFFER, Maria Inês. Desburocratização da administração pública: uma experiência na área de ensino superior. **Artigo de Conclusão de Curso MBA-Gestão de Operações, Produtos e Serviços**. Fundação Carlos Alberto Vanzolini, São Paulo, 2006.

WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Editora Universidade de Brasília., 1994.